

## 長庚精神—王董事長的理念與期待

◎長庚決策會主任委員 陳昱瑞  
(長庚大學醫學院外科教授、林口長庚整形外科主治醫師)

從桃園機場停機坪看到靈柩貨櫃緩緩落地，到長庚大學靈堂仰望您的儀容，不敢相信我們敬愛的王董事長真的走了！

全國民眾都懷念、讚揚、感謝這位臺灣企業巨人、經營之神。身為長庚人，從住院醫師、主治醫師、主任、院長至今，都在長庚家庭中長大，一路上受王董事長的鼓勵、教誨、提攜及信任，王董事長的聲影一幕幕重映眼前，他的作為、他的理想，讓我仰之彌高、望之彌深。

一九七八年三月，我由公立醫院轉到長庚醫院，第一天上班就感受到王董事長「病患優先」的人本醫療精神，在長庚醫院病人受到尊重，不必關說、請託，不必預繳住院保證金、不必送紅包，就可以接受公平、快捷、有效優質的治療，而且費用合理。並藉由不斷的檢討醫療流程，改善其中材料或時間的浪費，大量採購且透明化，降低單位成本，減少庫存，開發本土生產材料使醫療費用合理化。以洗腎為例，當時洗腎一次約六千元，勞保規定門診洗腎每週只能洗兩次，但病人的生活品質，需每週洗三次才夠好，王董事長透過一連串的

降低成本、增加效率，使得洗腎病患用勞保給付兩次的費用，即可每週洗三次，不再加收費用，類似情況不勝枚舉。這是以病人為優先的合理化過程，「一點一滴，追根究底、實事求是、止於至善」的王永慶管理精神。當時每週有一到兩次的午餐會報，針對某一專科或某一療程做經營管理的檢討會報，每次都由王董事長親自主持。幾年下來，一點一滴奠定了長庚體系的管理模式。目前每週都由各院區院長主持類似的專科經營檢討，每月則由行政中心集合各院區，針對兩個專科做經營管理會議。王董事長強調「制度」的重要：像「紅包」的陋習不是「人」的問題，而是「制度」發生問題。門診、採購、住院、開刀排程等須透明化，只要制度合理，陋習自然消失。事實證明，王董事長的管理理念，在國內甚至大陸各醫院均奉為圭臬。

長庚醫療體系從點到面、從北到南，漸漸建立了長庚品牌，「長庚」代表醫療品質、代表先進醫術、代表王永慶精神。這種震撼促使公立醫院，包括台大醫院、榮總及署立醫院，做出一連串的改革、重建，也引起私人企業投資醫

療產業。長庚成立以前，醫學院畢業生求職無門，多半出國為外國人服務，現在則可以找到訓練醫院當住院醫師，接受專科及次專科醫師訓練，直到升任主治醫師。長庚成立之後，一些在國外學有所成、身懷一技之長者，可以回國奉獻、服務台灣民眾。因此台灣醫療品質全面提升，民眾就醫的方便性也大幅提高，因而促成全民健保的實施。

王董事長對醫療人員的信任是「完全託付」。他用自己的身體來證明，從長庚醫院設立至今，王董事長的健康檢查、切片檢查或手術治療，都是由長庚醫療團隊負責。他本人絕對配合醫療團隊的計劃及建議，強調一定由長庚團隊執行，不假外人。他說：「我若不相信長庚，其他民眾怎麼辦？」就是再大的手術，也堅持在長庚醫院完成。王董事長的信任更加強了長庚人的自信與衝勁！

近十多年來，我參與王董事長主持的管理會報、餐會不計其數。他關心的是專家延攬、人才培育、高級技術引進、貴重儀器設置、新院區發展，他關切的是醫療水準的提升、一般民眾就醫的方便性及滿意度、員工權益的照顧、研究結果是否出色。他不在乎醫院利潤多少，但絕對要求所有過程合理化。這幾年王董事長一再叮嚀的是「賺錢雖然不易，花錢更不簡單」，賺來的錢一定要有意義的花去，留著錢不用是一種罪惡。耳提面命強調不要累積財富，而是用這些錢去造福社會，所謂「取之社會、用之社會」。王董事長個人參與社會公益難計其數，我較了解的有：(一)原住民的就學獎勵，包括長庚技術學院及明志大學。原住民學生的就學、生活零用金全由王董事長捐助，他說：「教育是擺脫貧窮最好的方法！」十多年來幫助成千上萬原住民年輕人成功就業。(二)

九二一地震後學校的重建，他捐贈的建築、設備必是最安全、最高規格的標準。近年王董事長也捐贈大陸萬所偏遠小學，四川大地震時，王董事長所捐贈之小學都完好無缺。(三)人工電子耳費用昂貴，王董事長不僅在台灣甚至在大陸捐贈，廣澤兩岸聽障民眾。(四)老人肺炎疫苗，約二、三年前王董事長曾患肺炎，有感老人易因肺炎而身體虛弱，從去年開始大量捐贈 23 力價肺炎鏈球菌疫苗，給全國 75 歲長者作預防注射。除此之外，王董事長在年終之前，必找醫院幾位高級主管，垂詢本院研究、創新情形，每年用他個人的錢，捐助幾位傑出研究人員或計劃。他以身作則，教我們如何善用金錢。

長庚醫院二十週年慶時，王董事長贈言：「天下沒有簡單的事，也沒有不可能的事，勤勞樸實是根本。」，而在長庚醫院三十週年慶時，我們用他說的「要做就做最好的！」宣示本院努力的目標。長庚醫療體系從北到南有基隆、台北、林口、桃園、嘉義、高雄六個院區，加上養生文化村、護理之家及公辦民營的鳳山醫院，照顧台灣民眾從嬰兒出生到老人安養。養生村的經營規劃未臻成熟，而董事長對大陸醫療改革有所期待，希望長庚醫療模式可以複製於大陸地區，讓大陸民眾也有合理的醫療環境，廈門長庚是試金石，還要全體長庚人的支持與協助。

身為長庚人，我們要「以病患為中心，貫徹合理化，追根究底、止於至善。」本著勤勞樸實之工作及生活態度，追求醫療、研究、教學之卓越，並且徹底做到「取之社會、用之社會」，如此，才不辜負王董事長對所有長庚人的期待！☺

